

# **PENGARUH HASIL PELATIHAN BERBASIS KOMPETENSI TERHADAP KINERJA**

## **Studi pada Karyawan Bagian Frontliner PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Tangerang Bintaro**

**Archie Octhanantha**  
**Mochammad Al Musadieg**  
**Mochammad Djudi Mukzam**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
Email : [archiebastian@gmail.com](mailto:archiebastian@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to describe the competence-based training result and employee's performance and explain the influence of competence-based training result to employee's performance. The research was conducted in PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Bintaro Tangerang with address in CBD Bintaro Jaya sektor 7, Jl. Jend. Sudirman kav B7 no. A1-03 and the questionnaire was also distributed to the employees in 11 branch offices of PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Bintaro Tangerang. The population was employees of PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Tangerang Bintaro of frontliner section who already attended the Frontliner Selling Skills training of 60 employees. The primary data was obtained via questionnaire to 64 respondents which then analyzed using simple regression analysis. The conclusion of this research is that the competence-based training has positive significant influence to the performance of employee's in PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Tangerang Bintaro. It means that the better implementation of competence-based training will result in the improvement of employee's performance.*

**Key words:** *competence-based training, performance.*

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan hasil pelatihan berbasis kompetensi dan kinerja karyawan dan menjelaskan pengaruh hasil pelatihan berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Bintaro Tangerang yang beralamat di CBD Bintaro Jaya sektor 7, jl. Jend. Sudirman kav B7 no. A1-03 dan kuisioner juga disebarakan kepada karyawan yang ditempatkan 11 kantor cabang didalam PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Bintaro Tangerang. Populasinya adalah karyawan PT. Bank mandiri (Persero) Tbk. Area Tangerang Bintaro bagian frontliner yang sudah mengikuti pelatihan Frontliner Selling Skills sebanyak 60 orang. Data pokok diperoleh dengan menyebarkan kuisioner kepada 64 responden yang selanjutnya dianalisis dengan analisis regresi sederhana. Kesimpulan penelitian ini adalah pelatihan berbasis kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Tangerang Bintaro. Artinya, semakin baik pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

**Kata Kunci:** *pelatihan berbasis kompetensi, kinerja.*

## A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dalam lingkungan suatu unit kerja pada perusahaan dinamakan karyawan. Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas tidak akan terjadi. Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi hal yang pokok dalam suatu perusahaan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Untuk mencapai hal tersebut, kinerja seseorang dihadapkan pada berbagai hambatan atau kendala sehingga pada akhirnya dapat menimbulkan bentuk kinerja yang tidak efektif atau cenderung menurun dan berdampak pada menurunnya kinerja perusahaan.

Jika kinerja karyawan mulai menurun, atau karyawan tidak lagi dapat memenuhi harapan perusahaan, maka sudah saatnya bagi manajemen memikirkan bagaimana mengatasi permasalahan tersebut. Hasibuan (2007: 12) menyebutkan bahwa “karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu”. Oleh karena itu, perlu adanya pengembangan sumber daya manusia dengan memberikan perhatian secara khusus dalam upaya peningkatan keterampilan melalui pelatihan karyawan.

Jenis dan pendekatan pelatihan banyak yang dapat dipilih perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya, salah satunya adalah pelatihan berbasis kompetensi. “Pelatihan berbasis kompetensi dapat menghasilkan karyawan yang lebih produktif, kreatif dan memiliki motivasi yang tinggi” (Purjono, 2014). Di sisi lain organisasi juga dapat melakukan efisiensi biaya dengan membuat prioritas pengeluaran dana untuk mencapai hasil yang optimal. Sistem Pelatihan berbasis kompetensi merupakan “suatu pendekatan pelatihan yang diarahkan kepada hasil yang spesifik dan terukur bagi peserta diklat yang dilandasi oleh deskripsi spesifik tentang performa kerja sesungguhnya” (Maliki, 2013). Sistem pelatihan tersebut tidak hanya mengajarkan sesuatu tentang materi-materi pelatihan yang terkait dengan kinerja suatu pekerjaan, akan tetapi juga bagaimana mengidentifikasi level kompetensi yang dibutuhkan untuk level kinerja yang berbeda dalam suatu fungsi tertentu.

Pelatihan berbasis kompetensi yang dilakukan oleh PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. salah satunya

adalah pelatihan untuk bagian frontliner. Semakin bertambahnya produk dan fitur yang disediakan oleh perusahaan membuat karyawan khususnya bagian frontliner harus memiliki kemampuan untuk memberikan layanan yang terbaik untuk setiap produk atau fitur yang diinginkan dan dibutuhkan nasabah. Oleh karena itu, bagian frontliner khususnya teller dan costumer service dituntut untuk memiliki kemampuan dan keterampilan dalam menjual produk dengan kualitas layanan yang memuaskan. Untuk mencapai hal tersebut, pihak perusahaan melakukan pelatihan kepada seluruh karyawannya salah satunya pelatihan bagian teller dan costumer service.

Permasalahan yang ada pada bagian teller dan costumer service pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. adalah masih ada keluhan mengenai pelayanan yang kurang baik, seperti proses pelayanan cenderung lama dan pelayanan dinilai kurang ramah. Setelah dilakukan penelusuran yang lebih dalam oleh perusahaan, keluhan yang terjadi tidak sepenuhnya faktor kesalahan karyawan. Faktor lainnya adalah karakter orang yang berbeda satu sama lain menimbulkan perbedaan penilaian dari setiap nasabah. Namun demi pelayanan yang baik pihak perusahaan terus melakukan perbaikan agar pelayanan kedepannya semakin baik. Maka dari itu pihak perusahaan memberikan pelatihan untuk karyawan yang bertujuan untuk memaksimalkan pelayanan kepada nasabah.

Karena itu perlu dikaji lebih lanjut dalam sebuah penelitian yang berjudul “**Pengaruh Hasil Pelatihan Berbasis Kompetensi terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan Bagian Frontliner PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Tangerang Bintaro)**”.

## B. KAJIAN PUSTAKA

### 1. Konsep Pelatihan Berbasis Kompetensi

Pelatihan merupakan upaya organisasi untuk meningkatkan produktivitas kerja dari karyawan. Pelatihan dapat dilakukan dengan beberapa cara sesuai dengan kebutuhan organisasi itu sendiri. Nadler dalam Atmosoeparto (2000: 42) menjelaskan “Pelatihan dapat dilakukan dengan cara berikut: training (belajar yang ada kaitannya dengan pekerjaan yang ditangani saat ini); education (belajar untuk persiapan melakukan pekerjaan yang berbeda tetapi teridentifikasi); development (belajar untuk perkembangan individu, tetapi tidak berhubungan

dengan pekerjaan tertentu saat ini atau yang akan datang)”).

Untuk mengetahui cara pelatihan yang tepat bagi organisasi pada bagian atau level tertentu, maka perlu adanya analisis kebutuhan pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan tersebut harus mempertimbangkan waktu dan situasi agar hasilnya sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi maupun karyawan. “Analisis kebutuhan pelatihan merupakan upaya pemahaman analitis tentang situasi tempat kerja untuk secara spesifik menentukan kebutuhan pelatihan apa yang harus dipenuhi, sehingga dana, waktu dan segala usaha tidak sia-sia” (Tovey dalam Irianto 2001:87).

#### **a) Pelatihan**

##### **Pengertian Pelatihan**

Pelatihan karyawan atau training adalah upaya sistematis perusahaan untuk meningkatkan segenap pengetahuan (knowledge), ketrampilan (skill) dan sikap-sikap kerja (attitudes) para karyawan melalui proses belajar agar optimal dalam menjalankan fungsi dan tugas-tugas jabatannya. Pelatihan karyawan memberikan pengetahuan-pengetahuan (knowledge) yaitu segenap pemahaman karyawan akan berbagai macam prosedur, proses-proses, peraturan-peraturan, ilmu-ilmu mengenai pekerjaan, dan lain sebagainya (Wungu dan Hartanto, 2003:134)

##### **Tujuan pelatihan**

Program pelatihan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan tertentu untuk pelaksanaan kebutuhan sekarang, dan juga bertujuan untuk menutup gap antara kecakapan karyawan dengan permintaan jabatan, selain itu untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam rangka mencapai sasaran kerja (Umar, 2003:12).

##### **Pentingnya pelatihan**

Hariandja dalam Sulistyaningsih (2014) menyebutkan alasan pelatihan harus dilakukan dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia, adalah :

- a) Karyawan yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.
- b) Perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja. Perubahan-perubahan di sini meliputi perubahan-perubahan dalam teknologi proses seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru. Perubahan dalam tenaga kerja semakin beragamnya tenaga kerja

yang memiliki latar belakang keahlian, nilai, dan sikap yang berbeda memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.

- c) Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas sebagaimana dipahami pada saat ini, daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki sebab modal bukan lagi kekuatan daya saing yang langgeng, sumber daya manusia merupakan elemen yang paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng.
- d) Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

#### **b) Kompetensi**

##### **Konsep Kompetensi**

Kompetensi adalah uraian keterampilan (skill), pengetahuan (knowledge), dan sikap (attitude) yang diperlukan seseorang untuk mencapai kinerja yang efektif dalam pekerjaan. “Kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan manusia yang ditemukan saat praktek dan dapat digunakan untuk membedakan antara mereka yang sukses superior dengan yang biasa-biasa saja di tempat kerja” (Spencer & Spencer, 1993).

Mulyasa (2007: 88) menjelaskan bahwa “Kompetensi merupakan indikator yang menunjuk pada perbuatan yang bisa diamati dan sebagai konsep yang mencakup aspek-aspek pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap serta tahap-tahap pelaksanaannya secara utuh”. Kompetensi seorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian.

##### **Komponen dalam Kompetensi**

Hutapea dan Thoha (2008), mengungkapkan bahwa terdapat lima komponen utama pembentuk kompetensi, yaitu:

- 1) Pengetahuan. Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki oleh seseorang. Pengetahuan adalah komponen utama kompetensi yang mudah diperoleh dan mudah diidentifikasi.

- 2) Keterampilan. Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan.
- 3) Konsep Diri. Konsep diri merupakan sikap atau nilai individu. Nilai individu mempunyai sikap reaktif yang dapat memprediksi apa yang akan dilakukan oleh seseorang dalam waktu singkat. Konsep diri menunjukkan bagaimana seseorang melihat dirinya sendiri atau sesuatu. Konsep diri ini mempengaruhi etika, cara pandang atau pengertian seseorang tentang sesuatu.
- 4) Ciri diri. Ciri diri adalah karakter bawaan diri. Ciri diri ini merupakan karakteristik fisik, kognitif dan sosial yang melekat secara permanen pada diri seseorang.
- 5) Motif. Motif adalah sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan seseorang secara konsisten, yang dapat menghasilkan perbuatan. Kebutuhan, keinginan dan perhatian yang biasa terjadi tanpa disadari ini akan mempengaruhi pemikiran seseorang untuk mencapai sasaran kerjanya sehingga pada akhirnya akan berdampak pada perilaku seseorang.

#### c) Pelatihan Berbasis Kompetensi

##### Pengertian Pelatihan Berbasis Kompetensi

Pelatihan berbasis kompetensi adalah “Suatu proses pendidikan dan pelatihan yang dirancang untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan secara khusus yang mempunyai tujuan untuk mencapai hasil kerja yang berbasis target kinerja (performance target) yang telah ditetapkan” (Gustomo, 2009). Sistem Pelatihan berbasis kompetensi merupakan suatu pendekatan pelatihan yang diarahkan kepada hasil yang spesifik dan terukur bagi pembelajar (peserta diklat) yang dilandasi oleh deskripsi spesifik tentang performa kerja sesungguhnya (Maliki, 2013).

##### Tujuan dan manfaat Pelatihan Berbasis Kompetensi

Tujuan pelatihan berbasis kompetensi menurut Boahin & Hofman dalam Raharja (2014) adalah “Untuk memastikan bahwa ketrampilan yang disampaikan oleh sistem pelatihan sudah sesuai dengan ketrampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang”. Dikutip dari artikel Purjono (2014) bahwa Pelatihan Berbasis Kompetensi sangat bermanfaat tidak hanya bagi organisasi, tetapi juga bagi karyawan itu sendiri.

Bagi organisasi pelatihan berbasis kompetensi memberikan keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

- a) Mengembangkan karyawan lebih efisien dan efektif, serta dapat meningkatkan produktivitas.
- b) Memperoleh tingkat kompetensi karyawan yang lebih tinggi dengan cara yang lebih efisien.
- c) Mengurangi biaya operasi yang tidak semestinya yang diakibatkan kinerja buruk atau komunikasi yang salah dalam suatu pekerjaan.
- d) Meningkatkan komunikasi antara karyawan dan manajemen.
- e) Meningkatkan mobilitas karyawan dan membuat organisasi dapat memperbesar dan memfleksibelkan kegiatannya.
- f) Menetapkan standar kerja untuk menilai kinerja karyawan.
- g) Merencanakan pengembangan dan promosi karyawan dengan baik, dan sebagainya.

Pelatihan berbasis kompetensi akan memberi manfaat bagi karyawan sebagai berikut:

- a) Dapat membuat keputusan yang lebih baik dan bekerja lebih efektif.
- b) Memperoleh gambaran menyeluruh tentang strategi tim, departemen atau organisasi, dan oleh karenanya akan meningkatkan motivasi karyawan.
- c) Dapat menjadi lebih proaktif dalam menjalankan perannya dengan mempelajari kompetensi tambahan yang memberi nilai tambah bagi dirinya dan organisasi.
- d) Memperoleh arahan yang jelas bagaimana mempelajari suatu keahlian untuk pekerjaan baru.
- e) Meningkatkan kepuasan karyawan, dan sebagainya.

##### Karakteristik Pelatihan Berbasis Kompetensi

Pelatihan berbasis kompetensi memiliki ciri atau karakteristik tertentu yang membedakan dengan pelatihan kerja yang lainnya. Tovey dalam Puspitasari (2009) menjelaskan terdapat delapan karakteristik CBT, antara lain: “*skills, Recognition of pre-learning, Multiple entry and exit point, Modular training, Criterion referenced, Individual Orientation, Immediate application, Flexible delivery*”.

#### d) Pelatihan Berbasis Kompetensi Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. merupakan BUMN yang bergerak dibidang jasa perbankan dan merupakan perusahaan yang berkontribusi dalam perkembangan perekonomian Indonesia. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa, pelayanan

yang baik merupakan prioritas bagi perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. mempunyai standar kompetensi yang telah disusun untuk seluruh pekerjaan yang sesuai dengan bagiannya masing-masing. Salah satu bagian yang menjadi objek penelitian adalah bagian frontliner mengenai Frontliner Selling Skills. Karena diketahui adanya permasalahan layanan yang berhubungan dengan pelatihan berbasis kompetensi dan kinerja karyawan.

## **2. Kinerja**

### **Pengertian Kinerja**

Mangkunegara (2009:67) memberikan pengertian bahwa kinerja adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Rivai (2004:309) juga menjelaskan bahwa pengertian kinerja “Merupakan hasil kerja yang konkret yang dapat diamati dan dapat diukur”. Dari dua pendapat di atas maka dapat diketahui bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

### **Pengukuran Kinerja**

Mathis dan Jackson (2011:378) mengemukakan bahwa kinerja dapat diindikasikan atau diukur melalui:

#### **1) Kuantitas *output***

Kuantitas kerja dapat dilihat dari output yang dihasilkan karyawan, dengan mempertimbangkan tugas-tugas reguler, tetapi juga berapa cepat ia menyelesaikan tugas ekstra atau mendesak.

#### **2) Kualitas *output***

Kualitas kerja dapat dilihat dari ketepatan, keterampilan, ketelitian dan kerapian. Jika karyawan dapat bekerja dengan tepat dan teliti berarti ia tidak melakukan kesalahan-kesalahan sehingga hasil kerjanya bagus. Selain itu, jika ia dapat bekerja dengan terampil berarti hasilnya juga rapi yang mencerminkan kinerja yang bagus.

#### **3) Jangka waktu *output***

Kinerja karyawan juga dapat dilihat dari jangka waktu ia menghasilkan output kerja. Semakin singkat waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan (tentunya dengan hasil yang tepat), maka kinerja karyawan tersebut bagus.

#### **4) Kehadiran di tempat kerja**

Tingkat kehadiran karyawan di tempat kerja juga menjadi ukuran bagi kinerja karyawan. Semakin

tinggi tingkat kehadirannya, berarti karyawan tidak pernah absen (tidak hadir), dengan demikian jika karyawan selalu hadir di tempat kerja berarti ia akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Selain itu, kehadiran di tempat kerja juga dapat direfleksikan dari tingkat keterlambatan karyawan di tempat kerja. Maksudnya, jika ia sering terlambat berarti ia memiliki kinerja yang buruk.

#### **5) Sikap kooperatif**

Sikap kooperatif dilihat dari kemampuan karyawan dapat menyikapi perubahan yang terjadi, seperti perubahan pekerjaan, teman sekerja dalam satu tim kerja.

## **C. METODE PENELITIAN**

Tujuan penelitian dan sampel yang dipilih berada di berbagai tempat tertentu dan mengumpulkan data menggunakan penyebaran kuisioner, maka jenis penelitian yang digunakan adalah survey. Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Bintaro Tangerang yang beralamat di CBD Bintaro Jaya sektor 7, Jl. Jend. Sudirman kav B7 no. A1-03. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Tangerang Bintaro bagian frontliner yang sudah mengikuti pelatihan Frontliner Selling Skills sebanyak 60 orang. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh atau sensus, yaitu penetapan jumlah sampel dari seluruh anggota populasi sebanyak 60 orang.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder sedangkan metode pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner dan dokumentasi. Instrumen dalam penelitian ini adalah kuisioner yang perlu diuji dahulu validitas dan reliabilitasnya. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis linier regresi linier sederhana.

## D. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1) Analisis Deskriptif

#### Distribusi Frekuensi Variabel Hasil Pelatihan Berbasis Kompetensi (X)

**Tabel 1. Deskripsi dalam variabel Hasil Pelatihan Berbasis Kompetensi (X)**

Item	Mean
Mampu memahami komunikasi dengan baik	4.60
Mampu menjadi komunikator yang terampil	4.32
Mampu mengidentifikasi kebutuhan calon nasabah	4.50
Mampu mengatasi keberatan calon nasabah	4.33
Mampu melakukan presentasi penjualan kepada nasabah	4.52
Mampu memelihara hubungan baik dengan nasabah	4.65
Mampu menjadi penjual produk yang profesional	4.57
Mampu melakukan pendekatan penjualan kepada calon nasabah	4.37
Mampu mengidentifikasi masalah yang dihadapi calon nasabah	4.35
Mampu meyakinkan calon nasabah dalam menentukan suatu keputusan	4.33
Mampu memotivasi calon nasabah dalam menjual produk	4.45
Mampu melakukan penutupan penjualan setelah memberi prospek produk kepada nasabah	4.48
Mampu mencapai target bisnis yang ditetapkan perusahaan dengan sukses	4.23
Mampu memperkenalkan diri dengan baik	4.52
Mampu memahami, mengaplikasikan kerjasama tim dengan baik	4.68
Mean total X	4.46

Sumber : Data primer, diolah, 2017

Dari tabel di atas diketahui rerata variabel hasil pelatihan berbasis kompetensi (X) sebesar 4.46 yang berarti mayoritas responden setuju pada variabel pelatihan berbasis kompetensi. Artinya, setelah mengikuti pelatihan frontliner selling skills sebagian besar responden mampu memahami komunikasi dengan baik, mampu menjadi komunikator yang terampil, mampu mengidentifikasi kebutuhan calon nasabah, mampu mengatasi keberatan calon nasabah, mampu melakukan presentasi penjualan kepada nasabah, mampu memelihara hubungan baik dengan nasabah, mampu menjadi penjual produk yang profesional, mampu melakukan pendekatan penjualan kepada calon nasabah, mampu mengidentifikasi masalah yang dihadapi calon nasabah, mampu meyakinkan calon nasabah dalam menentukan suatu keputusan, mampu memotivasi calon nasabah dalam menjual produk, mampu melakukan penutupan penjualan setelah memberi prospek produk kepada nasabah, mampu mencapai target bisnis yang ditetapkan perusahaan dengan sukses, mampu memperkenalkan diri dengan baik dan mampu memahami, mengaplikasikan kerjasama tim dengan baik.

Namun demikian, dilihat dari mean per item, diketahui X 13 memiliki nilai terendah, hal ini memberi gambaran bahwa materi pelatihan X 13

yaitu Mencapai target bisnis yang ditetapkan oleh perusahaan dengan sukses belum maksimal dan harus ditingkatkan agar hasil pelatihan bisa lebih baik.

**Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan**  
**Tabel 2. Deskripsi dalam variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Item	Mean
Mampu bekerja dengan benar	4.60
Hasil kerja rapi	4.55
Hasil kerja sesuai dengan jumlah yang ditargetkan perusahaan	4.45
Mampu menyelesaikan pekerjaan melampaui dari rekan kerjanya	4.37
Bekerja sesuai dengan jadwal yang ditentukan	4.47
Bersedia kerja lembur	4.27
Memiliki penguasaan teknologi yang tinggi	4.35
Mampu bekerja secara efisien	4.37
Mampu bekerja secara mandiri	4.52
Mampu bertanggungjawab pada pekerjaan masing-masing	4.50
Mampu berinteraksi dengan rekan sejawat	4.50
Mampu menjalin komunikasi yang baik dengan atasan	4.60
Mean Total Y	4.46

Sumber: Data primer, diolah, 2017.

Dari tabel di atas diketahui rerata variabel kinerja karyawan sebesar 4.46 yang berarti mayoritas responden setuju pada variabel kinerja karyawan. Artinya sebagian besar responden mampu bekerja dengan benar, hasil kerja rapi dan sesuai dengan jumlah yang ditargetkan perusahaan, mampu menyelesaikan pekerjaan melampaui dari rekan kerjanya dan dan sesuai dengan jadwal yang ditentukan, bersedia kerja lembur, memiliki penguasaan teknologi yang tinggi sehingga bekerja secara efisien, mandiri dan bertanggungjawab pada pekerjaan masing-masing, mampu berinteraksi dengan rekan sejawat dan menjalin komunikasi yang baik dengan atasan.

Pada tabel 2 diketahui nilai mean terendah adalah item Y6 yaitu bersedia kerja lembur. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan belum sepenuhnya termotivasi saat harus bekerja lembur, dan pada saat karyawan harus menambah waktu ekstra untuk bekerja lembur hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri. Maka dari itu, karyawan harus lebih termotivasi untuk bersedia kerja lembur salah satunya dengan cara memberikan bonus.

## 2) Analisis Regresi Sederhana

**Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Pengolahan Data**

Variabel	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t <sub>hitung</sub>	Sig.	Ket
	B		B			
(konstan)	9.118					
X pelatihan	0.663	0.067	0.792	9.887	0.000	Sig.

Sumber: Data diolah, 2017.

Adapun persamaan regresi yang diperoleh dari koefisien regresi pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

$$Y = 9.118 + 0.663X$$

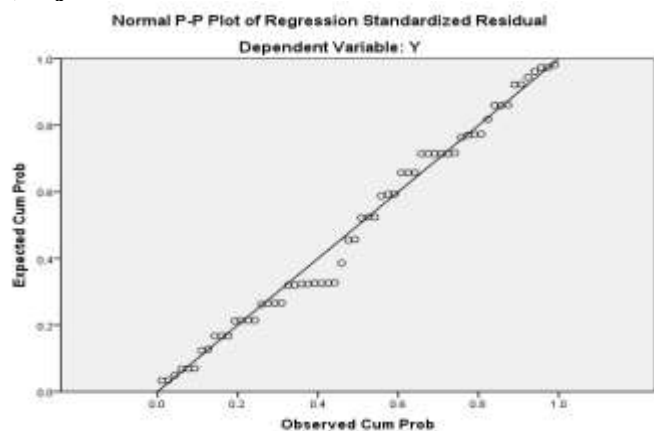
Diketahui besarnya koefisien regresi (bx) variabel hasil pelatihan berbasis kompetensi (X) = 0,663 bernilai positif yang berarti bahwa setiap terjadi peningkatan variabel hasil pelatihan berbasis kompetensi (X) satu satuan akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,663 satuan, atau sebaliknya terjadi penurunan hasil pelatihan berbasis kompetensi (X) satu satuan akan diikuti oleh penurunan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,663 satuan

## 3) Uji Hipotesis

### a) Uji t

Berdasarkan tabel 3, diketahui hasil pelatihan berbasis kompetensi (X) memiliki nilai t<sub>hitung</sub> 9.887 pada sig. t sebesar 0,000 yang menghasilkan keputusan terhadap H<sub>0</sub> ditolak karena nilai signifikan t kurang dari 0,05.

### b) Uji Normalitas



**Gambar 1. Hasil Uji Asumsi Normalitas**

Sumber: Data diolah, 2017.

Hasil analisis menunjukkan bahwa garis yang menggambarkan data sesungguhnya mengikuti garis diagonalnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang diperoleh memiliki distribusi normal.

## 4) Pembahasan

Dari hasil analisis pada sub bab sebelumnya diketahui bahwa hasil pelatihan berbasis kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Tangerang Bintaro. Artinya, semakin baik pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Sutyono (2010) yang menyimpulkan bahwa kinerja petugas satpol PP yang diberi Pelatihan Berbasis Kompetensi (Competence Base Education And Training/CBET) lebih tinggi daripada kinerja petugas Satpol PP yang diberi pelatihan konvensional. Rahardja (2014) juga memberikan kesimpulan yang sama terkait dengan pelatihan berbasis kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Satpol PP Kota Semarang. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Sulistyaningsih (2014) bahwa Diklat berbasis kompetensi yang dilaksanakan depdiklat PT. Pindad (Persero) memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 76,03%.

Dijelaskan oleh Gustomo (2009) bahwa pelatihan berbasis kompetensi merupakan suatu proses pendidikan dan pelatihan yang dirancang untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan secara khusus yang mempunyai tujuan untuk mencapai hasil kerja yang berbasis target kinerja (performance target) yang telah ditetapkan. Hal tersebut diperkuat oleh Maliki (2013) bahwa sistem pelatihan berbasis kompetensi merupakan suatu pendekatan pelatihan yang diarahkan kepada hasil yang spesifik dan terukur bagi pembelajar (peserta diklat) yang dilandasi oleh deskripsi spesifik tentang performa kerja sesungguhnya. Sistem pelatihan tersebut tidak hanya mengajarkan sesuatu tentang materi-materi pelatihan yang terkait dengan kinerja suatu pekerjaan, akan tetapi juga bagaimana mengidentifikasi level kompetensi yang dibutuhkan untuk level kinerja yang berbeda dalam suatu fungsi tertentu.

Pelatihan berbasis kompetensi yang diterapkan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Tangerang Bintaro khususnya bagi karyawan bagian Frontliner yang memiliki kompetensi khusus dalam menjalankan tugasnya melayani nasabah. Program pelatihan ini bertujuan untuk mengajarkan pengetahuan dan keterampilan agar karyawan di bagian frontliner dapat bekerja sesuai dengan harapan bank. Menurut sebagian besar responden

(Tabel 1) setelah karyawan mengikuti pelatihan *frontliner selling skills* sebagian besar responden mampu memahami komunikasi dengan baik, mampu menjadi komunikator yang terampil, mampu mengidentifikasi kebutuhan calon nasabah, mampu mengatasi keberatan calon nasabah, mampu melakukan presentasi penjualan kepada nasabah, mampu memelihara hubungan baik dengan nasabah, mampu menjadi penjual produk yang profesional, mampu melakukan pendekatan penjualan kepada calon nasabah, mampu mengidentifikasi masalah yang dihadapi calon nasabah, mampu meyakinkan calon nasabah dalam menentukan suatu keputusan, mampu memotivasi calon nasabah dalam menjual produk, mampu melakukan penutupan penjualan setelah memberi prospek produk kepada nasabah, mampu mencapai target bisnis yang ditetapkan perusahaan dengan sukses, mampu memperkenalkan diri dengan baik dan mampu memahami, mengaplikasikan kerjasama tim dengan baik.

Hasil di atas menunjukkan bahwa program pelatihan berbasis kompetensi di bagian *Frontliner* PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Tangerang Bintaro dapat meningkatkan kinerja karyawan. Atau dengan kata lain, setelah mengikuti program pelatihan, karyawan di bagian *frontliner* dapat lebih meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut didukung sebagian besar responden (Tabel 2) bahwa sebagian besar responden mampu bekerja dengan benar, hasil kerja rapi dan sesuai dengan jumlah yang ditargetkan perusahaan, mampu menyelesaikan pekerjaan melampaui dari rekan kerjanya dan sesuai dengan jadwal yang ditentukan, bersedia kerja lembur, memiliki penguasaan teknologi yang tinggi sehingga bekerja secara efisien, mandiri dan bertanggungjawab pada pekerjaan masing-masing, mampu berinteraksi dengan rekan sejawat dan menjalin komunikasi yang baik dengan atasan.

## E. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dari hasil analisis data yang dilakukan pada bab sebelumnya, maka dihasilkan kesimpulan bahwa pelatihan berbasis kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Tangerang Bintaro. Artinya, semakin baik pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

### Saran

## 1. Bagi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Tangerang Bintaro

Agar program pelatihan berbasis kompetensi bagian *Frontliner* yang dilaksanakan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Tangerang Bintaro mampu memberikan kontribusi yang lebih tinggi terhadap kinerja *frontliner* maka sebaiknya pihak PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Tangerang Bintaro mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Dapat mempertimbangkan untuk melakukan peningkatan kualitas program pelatihan *frontliner* sehingga akan lebih bermanfaat bagi kinerja *frontliner*. Peningkatan kualitas ini dapat dilakukan dengan mengubah metode pelatihan, menambah materi pelatihan, ataupun meningkatkan motivasi *frontliner* dalam mengikuti suatu program pelatihan. Pada tabel 4.7 diketahui item X 13 adalah item yang memiliki rata-rata paling rendah, sehingga dapat dikatakan harus dikembangkan dan ditingkatkan kualitasnya khususnya pada item X 13
  - b. Program pelatihan yang diadakan oleh PT. Bank Mandiri Area (Persero) Tbk. Tangerang Bintaro dapat menjadi satu bagian dengan program pengembangan sehingga akan lebih efektif dan efisien dan tidak mengganggu waktu kerja *frontliner*. Program pengembangan dapat dilakukan dengan cara lain sehingga dapat menerapkan prinsip “*learning by doing*”, dengan tujuan agar *frontliner* dapat meningkatkan kinerja mereka dan dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- ## 2. Bagi peneliti selanjutnya
- a. Para peneliti yang akan datang perlu melakukan penelitian lebih lanjut dengan mengkaji faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan seperti *ability*, karena menurut Mangkunegara (2009:67) dan beberapa penelitian *ability* dapat mendukung hasil pelatihan serta memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap peningkatan kinerja karyawan.
  - b. Pengumpulan data pada penelitian mendatang perlu menambahkan teknik wawancara langsung kepada responden untuk melengkapi data yang tidak diperoleh melalui penyebaran kuisioner

## DAFTAR PUSTAKA

Atmosoeparto, Kisdarto, 2000, Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan, mewujudkan organisasi yang efektif dan efisien melalui



- SDM berdaya, Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Gustomo. Aurik. 2009. Perancangan Program Pelatihan Pegawai Berbasis Kompetensi Pada Sebuah Perusahaan Infokom Untuk Meningkatkan Produktivitas Pegawai Dan Perusahaan. Jurnal Institut Teknologi Bandung.
- Hasibuan, M. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia(Edisi Revisi). Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hutapea, P dan Thoha, N. 2008. Kompetensi Plus Teori, Desain, dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Maliki, M.A. 2013, Diklat Berbasis Kompetensi, <http://www.slideshare.net/malikiesa/diklat-berbasis-kompetensi>, di download tanggal 2/12/2015
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2009. Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan, Bandung: Rosda.
- Mathis, L, Robert, dan Jackson, John, H. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerjemah : Jimmy Sadeli, Jakarta: Salemba Empat Patria.
- Mulyasa, H.E. 2007. Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Irianto, J., 2001, Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia. Surabaya: Insan Cendekia.
- Purjono, 2014. Mengembangkan Pelatihan Berbasis Ekonomi Untuk Pegawai. Widyaiswara Madya di Pusdiklat Bea dan Cukai. ISSN : 2088-2491
- Puspitasari. Dwi Endang. 2009. Pengaruh Pengembangan Karier Berbasis Kompetensi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pelaksana Administrasi Institut Pertanian Bogor).Skripsi Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.
- Raharja, Ananta Ardhi. 2014. Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Berbasis Kompetensi (Competence Base Education And Training) Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Petugas Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nuswantoro Semarang.
- Rivai, V. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik. Jakarta:PT. Raja grafindo Persada.
- Spencer Lyle and Signe, 1993, Competence at Work: Model for Superior Performance. USA:John Wiley & sons, Inc.
- Sulistyaningsih. Anggun. 2014. Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di PT. Pindad (Persero) Bandung. Jurnal Adminisistrasi dan Manajemen Pendidikan Vol.I Desember 2013.
- Sutiyono, Agus. 2010. Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Berbasis Kompetensi (Competence Base Education And Training) Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Petugas Satuan Polisi Pamong Praja (Studi Experimen pada Satuan Polisi Pamong Praja Pemerintah Daerah Khusus Ibu kota Jakarta). Jurnal Universitas Negeri Jakarta.
- Umar, Husein, 2003, Evaluasi Kinerja Perusahaan (Teknik Evaluasi Bisnis dan Kinerja Perusahaan secara Komprehensif Kuantitatif dan Modern). Jakarta :Gramedia Pustaka Utama.
- Wungu. Brotoharsojo, Jiwo & Hartanto. 2003. Tingkatan Kinerja Perusahaan Andadengan Merit System. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.